

## 論文の要旨

氏名 BAGADAYEVA ANEL (バガダエワ・アネリ)

論文題目 「公共サービスにおけるホスピタリティ——JR 改革を事例に——」

### 論文の要旨

#### 1. 研究の目的と特徴

本研究の目的は JR 改革を対象とし、公共サービスを提供する企業においてどのようにしたらホスピタリティが実現できるのかを検討することである。特に、公共企業におけるサービスの改善が実現されている過程、またホスピタリティという新しい概念を実現するためにどのようなことが必要なのかということに焦点を当てる。そのために以下の3つの課題を検討する必要がある。

- ① JR 各社においてサービスおよびホスピタリティを推進する体制の仕組みを検討する。
- ② 民営化してからの体制の変化を検討する。
- ③ 体制によるサービス改善への効果を明確にする。

現在まで JR 改革を対象とした先行研究は分割民営化による経済的な効果などの検討を中心としたものがほとんどである。また、ホスピタリティの先行研究の大半はホテルやレストラン、遊園地などという接客サービスを主とする企業におけるホスピタリティの実施を考察したものである。しかし、日ごろから利用されている公共的な施設におけるホスピタリティも重要であり、サービスの向上を重視する意識は欠かせないと考えられる。また、公共性の高い企業におけるホスピタリティは接客業務を中心とする企業におけるホスピタリティとは異なると推測される。したがって、JR 各社および JR 九州におけるサービス・ホスピタリティを向上するための取り組みに焦点を当て検討することにより、従来の先行研究に新たな展開を加えることができると考えられる。

#### 2. 本論文の構成及び概要

これらの目的を達成するために、本稿の構成を2部に分けることにした。第1部においてホスピタリティの概念を詳しく検討し、ホスピタリティの特徴および主要素を探った。サービスの概念と比較することにより、JR 改革のドキュメント分析の際に参考にするホスピタリティの要素を抽出した。第2部において国鉄分割民営化の経緯を考察

し、ドキュメント分析によって各社におけるサービスおよびホスピタリティの向上を促進する体制を検討した。そして、その結果、JR 九州における広聴体制およびサービス改善の取り組みに焦点を当て、公共サービスにおけるホスピタリティの特徴を整理し考察した。

第1部「ホスピタリティの要素としての『共感』」においてホスピタリティの概念についての先行研究を整理し、本稿におけるホスピタリティの捉え方を提示した。

まず、ホスピタリティという新概念を明確にするために、第1章「ホスピタリティの概念」において日本におけるホスピタリティに関する研究および海外のホスピタリティ研究を検討し、整理した。これらの先行研究によると、ホスピタリティはホストとゲストから成る人間関係、それらに必要な心構えなどを意味すると理解されている。

次に、サービスの概念と誤解されることが多いため、第2章「サービスにおけるホスピタリティの概念」においてホスピタリティが発生した背景および語源の解釈を検討し、整理した。それにより、ホスピタリティは未開社会および文明が形成され始めた時代から見知らぬ人をもてなす義務などとして活用し、対立を防ぐように相手に対する好感のシンボルとして表現され、信頼関係を築くための基盤であったとわかった。

また、サービスとの相違点を吟味することにより、ホスピタリティの要素を提示した。これらの要素とはサービスの充実という側面、そして、従来のサービスにはない共感とそれによって築かれる対等な関係、また、個別的な対応である。その中で共感する能力はホスピタリティを発揮させる重要な要素であると考えられる。共感に関しては社会学的な観点からの考察を加えることにより、ホスピタリティの研究において新しい視点を確立できる。

そのため、第3章「ホスピタリティにおける共感」において共感に関する先行研究を整理した後、社会学における感情労働論との関連性を探ることにした。

ホックシールドによると各文化にはどの感情が当該の出来事に対して適切なのかを判断する暗黙の規則や規範が存在する。この「感情規則」の存在は、例えば葬儀の場面における笑いなど不適切と感じる感情（感情規則からの逸脱）の存在からも把握できる。そして、感情規則に則った感情の表明は、相手に対する敬意の交換を意味するものとされる。感情規則の中でも相手の感情に寄り添った共感の表明は基本的なものであり、共感に基づいたサービスの提供はサービス提供者と顧客の社会的距離を縮める作用をもつだろう。しかしその一方で、感情管理の商業的利用が行き過ぎると、サービスのマニュアル化や人間の機械化などを引き起こす感情労働の弊害も発生することに留意しな

ければならない。

第2部「JR改革におけるホスピタリティ」はJR改革を中心として公共サービスにおけるホスピタリティについて検討した。まず、ホスピタリティおよびJR改革に関わる先行研究を検討し、次に、『JRガゼット』誌を中心にしたドキュメント分析によってJR各社におけるサービスおよびホスピタリティを向上する体制を検討してみた。

それに基づき、6社におけるサービスを向上する取り組みに関してそれぞれの特徴が見られたが、すべての会社において広聴体制というサービスの改善を促す仕組みが確認された。広聴体制とは乗客から収集した意見の検討に基づき、サービスを改善するという仕組みのことである。

国鉄が民営化してから今日まで、各社の広聴体制の変化には共通する傾向がみられた。発足当時に改善の取り組みは顧客から寄せられる意見を中心にしていて、すなわち、顧客からの要望および苦情を待ち受ける傾向が強かったといえる。そして、90年代後半から各社はアンケート調査を実施するようになった。顧客が不満を感じても意見を寄せることは稀な例であることに気づき、調査をすることにより、潜在的なニーズおよび要望を把握できるという狙いもあったようだ。

それと同時に接客サービスに大きく影響する職員の教育の内容にも焦点を当てた。特に、社内に向けた改善取り組みによって、社内誌において顧客の意見およびその改善事例を掲載したり、職員によるサービスを向上した経験を紹介する取り組みを促したり、発表会およびコンテストを実施したりするなどといった接客サービスを改善するために職員の積極的な参加を推進する体制に変えていった。これらの取り組みによって従来の官僚的な体質に対し、職員が解決可能な問題が解決されるようになり、接客サービスの向上がより迅速に実施されている。

そして、職員が顧客の要望および不満に気づくことが重視され、サービスおよびホスピタリティの向上に活用されるようになっている。すなわち、既に発生した問題を解決するのではなく、先回りをして顧客のしぐさや言葉などに注意し、サービスの改善に活かすという取り組みが徐々に展開されている。この取り組みは特にJR九州において重要視され、他の各社と比べ積極的に活用されている。

広聴体制の変化を考察した場合でも、JR九州は他の各社に先駆けて、発足してすぐにアンケート調査を実施するようになり、更に2006年から職員の緊張感を保つ覆面調査のみを残し、アンケート調査を廃止した。6社の中で唯一の事例である。そして、社員の気づきに基づいた接客サービスの向上を最も重視している体制を構築している。JR

九州は社員の気づきを活用するようになって以来、長年下がる傾向にあった収益が上がったという良い効果がみられたことは興味深い。したがって、JR 九州における広聴体制は公共サービスのホスピタリティを向上するための事例として示唆を与えると考え、改善取り組みをより詳しくみることにした（第6章「JR 九州における共感」）。

JR 九州においては顧客からの要望を待つという態度より、積極的に課題に取り組み、社員のサービス改善に対する自主的な考え方が称賛され、促進されている。JR 九州におけるサービス改善に対する意識および積極的な態度は共感に基づくものであると考えられる。

そして、この共感は JR 九州の特徴である観光列車において発揮されている。乗客に共感することによって、より快適性および利便性の図った列車の開発に取り組み、国鉄時代にはなかった快適な移動空間を演出する列車を提供することに成功した。更に、客室乗務員が自発的に行う観光地の調査や観光地の見どころを集めたパンフレットの手づくりなど、乗客に対するきめ細かな心配りに基づいたサービスを提供することにより、観光列車の空間を感性的な価値で充実させている。

JR 九州は職員の主体性を根底に据え、共感に基づいたホスピタリティの発揮につながる取り組みを探究している。広聴体制を改善することによって、顧客からの要望、また社員の気づきによって把握できた潜在的な要求もより速くサービスの改善に活用することを試みている。そして、これらの改善対策の効果は収益に反映されていることが確認されている。

### 3. 研究成果

JR 各社におけるサービスの改善取り組みの検討から各社はホスピタリティを推進するために広聴体制という改善の仕組みを設けた。広聴体制によりサービスに対する顧客の意見を収集し、サービスの改善に反映するという特徴が見出された。また、発足してから 26 年の間、顧客の要望を待つ体制から、積極的に要望を聴き収集し、更に先読みし顧客の潜在的なニーズに気づくという体制に進化している傾向がある。それはサービスの提供過程を改善する目的も含め、不特定多数の顧客を満足させるためにでもある。顧客の要望をサービスの改善に反映する取り組みは顧客に共感し、相手の立場に立って、考え、行動することにより構築されたと考えられる。すなわち、顧客への共感は広聴体制の取り組みの基盤になり、公共企業におけるホスピタリティに欠かせない要素であるといえる。